



NEWSLETTER

SEPTEMBER 2025

point⁶³

RECHT

- ➔ Unübertragbare Finanzverantwortung des Verwaltungsrats

SHARING EXPERIENCE

- ➔ Governance öffentlicher Unternehmen – Fallstricke zwischen Staat und Markt
- ➔ Der Verwaltungsrat in der Unternehmenskrise
- ➔ 8 von 10 KI-Projekten scheitern: 5 Hebel für nachhaltige Veränderung

PORTRAIT

- ➔ Bringen junge Verwaltungsräte einen Mehrwert? Gespräch mit Bernhard Eicher

Zwischen Handelszöllen, KI-Pannen und wachsender VR-Verantwortung



Liebe Mitglieder des SwissBoardForum

Gerade hatte man sich an den Begriff «Resilienz» gewöhnt, da holt uns die Realität wieder ein: steigende Energiepreise, geopolitische Spannungen, ein wackeliger Franken und nun auch wieder Zölle aus den USA. Präsident Trump 2.0 sorgt dafür, dass Schweizer Verwaltungsräte plötzlich wieder in Zolltabellen blättern statt nur in Strategiedokumenten. Willkommen in einer Wirtschaft, in der jeder Entscheid schneller veraltet als der Kaffee im Sitzungssaal.

In dieser Ausgabe nehmen wir uns deshalb der grossen Frage an: **Wie bleibt der Verwaltungsrat handlungsfähig, wenn sich Rahmenbedingungen täglich verschieben?**

Vier Fachbeiträge zeigen es aus ganz unterschiedlichen Perspektiven:

- ➔ **Governance öffentlicher Unternehmen – Fallstricke zwischen Staat und Markt:** Wo öffentliche Eigentümerschaft auf private Managementlogik trifft, lauern Fallstricke. Wir zeigen, wie sich gute Governance trotzdem sichern lässt.
- ➔ **Der Verwaltungsrat in der Unternehmenskrise:** Proaktive Führung ist kein Luxus, sondern Pflicht, besonders wenn es um Liquidität, Restrukturierung und das Timing kritischer Entscheide geht.
- ➔ **8 KI-Projekte von 10 scheitern:** Warum Technologie allein nicht reicht und welche fünf Hebel den Unterschied zwischen Spielerei und nachhaltiger Veränderung machen.

- ➔ **Unübertragbare Finanzverantwortung:** Ein Teaser zu Stefanie Meier-Gubers Beitrag, der deutlich macht, warum finanzielle Führung Chefsache des VR bleibt und welche rechtlichen Fallstricke hier teuer werden können.

Wir haben unsere Ausbildungspartner gebeten, sich in dieser Ausgabe erneut vorzustellen und ihre Sonderkonditionen für unsere Mitglieder zu aktualisieren. So finden Sie gezielt die Weiterbildung, die zu Ihrer aktuellen VR- oder Führungsrolle passt. Ausserdem verlinken wir auf den aktuellen **C-Suite-Barometer unseres Partners Mazars**, der zeigt, wo Schweizer Führungskräfte international vorn liegen, wo Nachholbedarf besteht und warum KI-Adaption in der Schweiz noch nicht Fahrt aufnimmt.

Neu starten wir ausserdem eine Rubrik, in der wir Mitglieder des SwissBoardForum porträtieren. Zum Auftakt haben wir mit **Bernhard Eicher** gesprochen, einem der jüngeren Verwaltungsräte bei BERNMOBIL, der bald die Leitung der Steuerverwaltung Stadt Bern übernimmt. Er verrät, wie man als Frischling im Verwaltungsrat Wirkung entfaltet, warum Zuhören manchmal mächtiger ist als Reden und wieso ein Verwaltungsrat wie ein guter Espresso sein sollte: stark, konzentriert und nicht bitter.

Diese Ausgabe liefert Denkanstösse, Praxiswissen und neue Perspektiven für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte, die nicht nur reagieren, sondern vorausdenken wollen.

Herzliche Grüsse **Mylène Thiébaud**

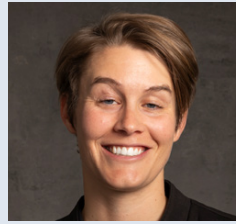
Neues Administrations- system – bitte Profil aktualisieren

Nach vielen Jahren guter Zusammenarbeit mit dem Centre Patronal wechseln wir unsere Geschäftsstelle per Ende Jahr ins Kompetenzzentrum für Stiftungen (von Graffenried). Anlass dafür ist einerseits der Weggang von Argia im nächsten Jahr, andererseits unser Ziel, Prozesse und IT-Architektur zu modernisieren.

Ab Anfang September ist Britt Lauper für das Mitgliedermanagement zuständig und übernimmt Schritt für Schritt die Aufgaben von Argia, die uns bis Ende Jahr weiterhin bei Eventplanung und -durchführung unterstützt.



Ihre neue Ansprechpartnerin:



Britt Lauper verfügt über langjährige Erfahrung in Administration und Mitgliederbetreuung. Sie arbeitet zweisprachig Deutsch/Französisch und ist ab sofort Ihre erste Anlaufstelle für **Eventanmeldungen, Profilpflege, alle administrativen Fragen** und den Zugang zum Mitgliederportal.

Mit dem neuen Portal werden wir laufend neue Funktionen einführen und gezielter auf die Bedürfnisse unserer Mitglieder eingehen können. Bitte prüfen und ergänzen Sie jetzt Ihr Profil – jede aktuelle Angabe erhöht den Nutzen für alle.

➔ [Hier ins Mitgliederportal einloggen](#)

AKTUELLE INSIGHTS

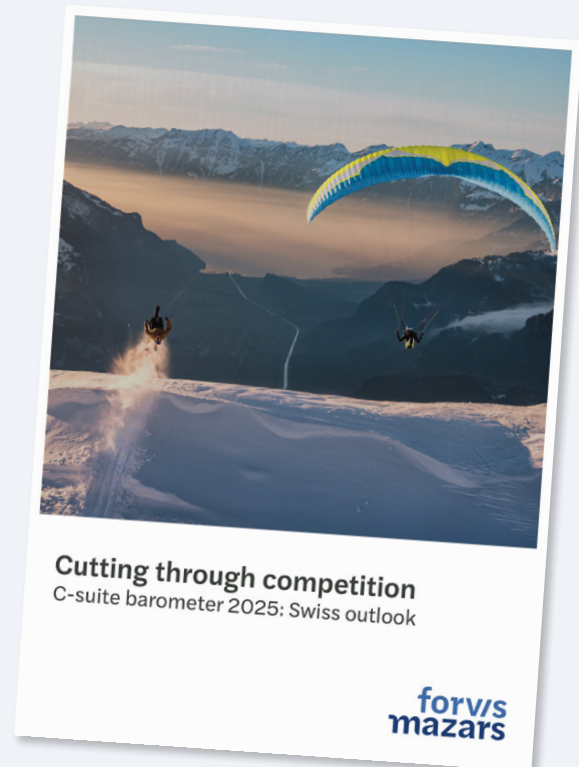
Forvis Mazars C-Suite-Barometer 2025

Wie blicken Schweizer Führungskräfte in die Zukunft? Das aktuelle C-Suite-Barometer von Forvis Mazars zeigt: Wirtschaftliche Unsicherheit, steigende Energiepreise und geopolitische Spannungen prägen den Ausblick – und der internationale Wettbewerbsdruck nimmt zu.

Spannend: 82 % der Schweizer Unternehmen planen eine internationale Expansion, gleichzeitig hinkt die Schweiz bei digitaler Transformation und KI-Einführung hinter dem globalen Durchschnitt her. Auch bei der ESG-Berichterstattung gibt es Nachholbedarf: Nur 28 % publizieren heute einen Nachhaltigkeitsbericht.

Die Studie liefert fundierte Einblicke in strategische Prioritäten, Chancen und Risiken – und ist Pflichtlektüre für alle, die den Puls der Schweizer Wirtschaft spüren wollen.

➔ **Jetzt lesen:** *Forvis Mazars C-Suite-Barometer 2025*
– Fokus Schweiz



Stefanie Meier-Gubser

Unübertragbare Finanzverantwortung des Verwaltungsrats



Unübertragbare und unentziehbare Aufgabe des Aktienrecht weist dem Verwaltungsrat einer Gesellschaft unübertragbare und unentziehbare Aufgaben zu, die es in einer nicht abschliessenden Liste aufzählt. So verlangt das Gesetz vom Verwaltungsrat unter anderem, dass er das Rechnungswesen, die Finanzkontrolle und die Finanzplanung ausgestaltet und im Falle einer Überschuldung ein Nachlassstundungsgesuch einreicht oder das Konkursgericht benachrichtigt. Ein Überblick über die praktische Bedeutung der unübertragbaren Finanzverantwortung des Verwaltungsrats.

Gesunde Unternehmensfinanzen sind entscheidend für die Existenz- und Zukunftssicherung der Gesellschaft. Der Verwaltungsrat muss sich um das finanzielle Gleichgewicht der

Gesellschaft kümmern und ist verantwortlich für die Ausgestaltung, Führung und Überwachung der Unternehmensfinanzen, mitunter für die finanzielle Gesamtführung des Unternehmens.

Die Verantwortung des Verwaltungsrats für die finanzielle Führung des Unternehmens ist Teil der Verantwortung für die Oberleitung und Organisation der Gesellschaft sowie der allgemeinen Sorgfalts- und Treuepflicht. Die explizite Nennung der Finanzverantwortung im Katalog der unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrats zeigt zusammen mit den Bestimmungen zu Zahlungsunfähigkeit, Kapitalverlust und Überschuldung sowie den Buchführungs- und Rechnungslegungsvorschriften die grosse Bedeutung, die der Gesetzgeber der finanziellen Führung beimisst.

Der Verwaltungsrat muss die mit der finanziellen Unternehmensführung verbundenen Tätigkeiten nicht alle selbst ausführen, ist aber verantwortlich dafür, dass die entsprechenden Prozesse existieren und die Funktionen und Aufgaben wahrgenommen werden. Der Verwaltungsrat muss jederzeit in der Lage sein, sich ein verlässliches und aussagekräftiges Bild über die finanzielle Situation der Gesellschaft zu verschaffen und nötigenfalls Massnahmen zu ergreifen, insbesondere zur Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit der Gesellschaft und zur Stabilisierung ihres Kapitals.

Die aktive Wahrnehmung der Finanzverantwortung durch den Verwaltungsrat ist nicht nur im Hinblick auf das Unternehmensinteresse, sondern auch im Hinblick auf eine mögliche persönliche Haftung des Verwaltungsrats wichtig.



Den vollständigen Fachartikel von Stefanie Meier-Gubser finden Sie im Mitgliederbereich der SwissBoardForum Webseite unter folgendem [Link](#).

Art. 716a Abs. 1 OR Unübertragbare Aufgaben [des Verwaltungsrats]

¹ Der Verwaltungsrat hat folgende unübertragbare und unentziehbare Aufgaben:

1. die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen;
2. die Festlegung der Organisation;
3. die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist;
4. die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen;
5. die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen;
6. die Erstellung des Geschäftsberichtes sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse;
7. die Einreichung eines Gesuchs um Nachlassstundung und die Benachrichtigung des Gerichts im Falle der Überschuldung;
8. bei Gesellschaften, deren Aktien an einer Börse kotiert sind: die Erstellung des Vergütungsberichts.

² [...]

Governance öffentlicher Unternehmen – Fallstricke zwischen Staat und Markt



Ausserhalb des Rahmens der Verwaltung selbst und einiger spezifischer Einheiten (z. B. selbständige öffentlich-rechtliche oder privatrechtliche Anstalt) bietet das Schweizer Recht nur wenige Lösungsansätze. So ergibt es sich häufig, dass eine Aktiengesellschaft im Sinne von Art. 620 ff. OR gegründet wird, deren Aktionär oder Aktionäre ausschliesslich oder mehrheitlich öffentlich-rechtliche Körperschaften sind. In diesem Artikel befassen wir uns mit den vielfältigen Fallstricken, die sich aus der Natur dieser Unternehmen an der Schnittstelle zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor ergeben, und zeigen sinnvolle Lösungen auf, um diese zu vermeiden.

Rechtsgrundlagen, Rechtsformen und Erwartungen der öffentlichen Hand

Bundes- und Kantonsgesetze sehen die Schaffung verschiedener Institutionen vor, deren Funktionsweise grundsätzlich ziemlich präzise geregelt ist: Swisscom, RUAG, Post, SBB, Universitäten, Spitäler, Kantonalbanken usw. Wir befassen uns hier nur mit Aktiengesellschaften gemäss Art. 620 ff. OR. Ein kantonales Gesetz oder ein Gemeindereglement kann einzelne Aspekte ergänzen oder präzisieren, darf dabei aber nicht von den Bestimmungen des OR abweichen.

Die Errichtung einer Aktiengesellschaft im Besitz öffentlicher Körperschaften (nachstehend: öffentliche Unternehmen) beruht meist auf einer Aufgabe, die zwar klar im Verantwortungsbereich des Gemeinwesens liegt, aber nicht so zentral

ist, dass sie von der Verwaltung selbst ausgeführt werden müsste. Dazu gehören Aufgaben aus den Bereichen Energie, Verkehr, Gesundheit, Tourismus usw. Diese Abgrenzung ist fließend und variiert von Kanton zu Kanton und im Laufe der Zeit. Zu dieser Situation kann es auch kommen, wenn die öffentliche Hand gezwungen war, einen Betrieb zu übernehmen, um den Fortbestand zu sichern.

Und immer dann werden die öffentlichen Anteilseigner Erwartungen an das Unternehmen haben, wie:

- ➔ die Erbringung von Leistungen;
- ➔ direkte finanzielle Erwartungen (Dividenden, Abgaben und Steuern);
- ➔ indirekte finanzielle Erwartungen, die Steuereinnahmen über Dritte (Arbeitnehmende, Bevölkerung und Unternehmen, die Leistungen beziehen, usw.) generieren werden;
- ➔ Unterstützung einer spezifischen Politik in den Bereichen Verkehr, Energie, Tourismus, Umwelt usw.;
- ➔ andere indirekte nichtfinanzielle Erwartungen im Zusammenhang mit Branchen, Regionen oder Personen;
- ➔ weitere unausgesprochene Erwartungen, insbesondere wenn sie politischer Natur sind.

Die Vielfalt dieser Erwartungen spiegelt sich in der Vielfalt der Rollen wider, die die öffentlichen Körperschaften neben ihrer Aktionärsfunktion einnehmen, darunter insbesondere:

- ➔ Gesetzgeber, insofern das Gemeinwesen die Spielregeln festlegt, die vom Unternehmen zu befolgen sind;
- ➔ Regulator und Aufsicht, insofern das Gemeinwesen für die Überprüfung der ordnungsgemässen Umsetzung dieser Spielregeln zuständig ist;
- ➔ Finanzgeber, Bürge, Eigentümer oder Konzessionsgeber – alles Varianten für die Bereitstellung der für das Unternehmen notwendigen finanziellen, sachlichen oder technischen Mittel;
- ➔ Kunde, sei es für den Eigenbedarf oder als Vertreter ihrer Bürgerinnen und Bürger sowie der Unternehmen.

Die Klärung und regelmässige Aktualisierung dieser Rollen und Erwartungen ist zentral, damit die strategische Abstimmung zwischen Eigentümer und Verwaltungsrat sichergestellt ist. Dabei müssen diese Erwartungen stets mit dem Zweck der Aktiengesellschaft – die *letztlich* auf Wertschöpfung abzielt – und den zur Verfügung gestellten finanziellen und regulatorischen Mitteln vereinbar sein.



Führungsstruktur

Die Spielregeln der Aktiengesellschaft schreiben den öffentlichen Anteilseignern einen strengen Rahmen vor: Sie wählen die Mitglieder des Verwaltungsrats, übertragen ihnen damit die Oberleitung des Unternehmens und beschränken sich dann auf die Rolle eines Aktionärs mit allen Rechten, die einzeln (Aktionärsrechte) und kollektiv (Rechte der Generalversammlung) vorgesehen sind. Dieser theoretische Ansatz stösst jedoch auf eine Realität, in der sich der öffentliche Anteilseigner tendenziell stärker in die Unternehmensführung einmischt, insbesondere durch die Wahl der Verwaltungsratsmitglieder.

Sehr oft werden diese Entscheidungen nach wie vor eher von den Interessen der öffentlichen Anteilseigner und nicht von

den Interessen des Unternehmens bestimmt. Die Ernennung von Mitgliedern der Geschäftsleitung, von leitenden Angestellten oder von nahestehenden Personen ist verlockend. Auf Bundesebene sind die Regeln nun klar definiert und die Rollentrennung sichergestellt. Auf Ebene der Kantone gibt es noch Unterschiede, aber in den meisten Fällen gehen die gesetzlichen Grundlagen oder die Praxis der kantonalen Exekutive in die richtige Richtung. Auf kommunaler Ebene hingegen besteht nach wie vor ein weit verbreiteter Trend, dass Mitglieder der Gemeindeverwaltung im Verwaltungsrat Einsitz nehmen, was de facto zu Interessenkonflikten, Vertraulichkeitsverletzungen und unter Umständen zu einer Ungleichbehandlung der Aktionäre führt.

Die Wahl der Mitglieder des Verwaltungsrats – ein unentziehbares Vorrecht der Generalversammlung – muss sich daher auch für öffentliche Unternehmen auf den Vorschlag des Verwaltungsrats stützen, der allein in der Lage ist, seine Bedürfnisse abzubilden und die richtigen Profile auszuwählen. Dasselbe gilt für die Wahl des Präsidiums und des Vizepräsidiums: Eine gesetzliche oder statutarische Bestimmung, die dieses Vorrecht der Generalversammlung oder einer öffentlichen Mehrheitsaktionärin vorbehält, ist ein Zeichen des Willens der Körperschaft, auf Kosten der Zuständigkeit des Verwaltungsrats die Kontrolle über das Unternehmen behalten zu wollen. Eine solche Bestimmung sollte den Verwaltungsrat auf keinen Fall von seiner Aufgabe entbinden, eine Kandidatin oder einen Kandidaten auszuwählen. Danach ist es der Generalversammlung oder der Körperschaft freigestellt, diesem Vorschlag zu folgen oder nicht – und die Konsequenzen zu tragen.

Die Abstimmung der Amtsdauer auf die Legislaturperioden, eine historische und bewährte Praxis, sollte zugunsten von jährlichen Wiederwahlen aufgegeben werden, damit nicht die Körperschaft ihre Geschäfte einmal pro Legislaturperiode erledigt, sondern der Verwaltungsrat seine eigene Zusammensetzung steuern und planen kann.

Kommunikation zwischen öffentlichem Unternehmen und öffentlichen Anteilseignern

Nachdem die Erwartungen klar formuliert und die Vertreter ordnungsgemäss in den Verwaltungsrat berufen sind, bleibt das heikle Thema der Kommunikation zwischen den Abteilungen zu regeln. Aufgrund der Art der Unternehmensaufgaben und der Interessen der öffentlichen Hand ist es oft illusorisch, sich strikt an den Jahresbericht zur Generalversammlung und an die dort gestellten Fragen zu halten. Daher gilt es, eine spezifische Regelung einzuführen, die den gesetzlichen Vorgaben entspricht. Diese Regelung wird insbesondere durch folgende Faktoren beeinflusst:

- ➔ Wenn ein Gemeinwesen Alleinaktionär ist, kann ein flexiblerer Kommunikationsweg vorgesehen werden. Die Gleichbehandlung der Aktionäre ist de facto gewährleistet, und die Analogie zur Universalversammlung kann bestimmte Situationen rechtfertigen, in denen Information und Beschlussfassung miteinander verbunden sind.

- ➔ Besteht das Aktionariat ausschliesslich aus öffentlichen Körperschaften mit ähnlichen Rollen und Anteilen (z. B. eine Gesamtheit von Gemeinden), ist es möglich, die Verbreitung von Informationen zwischen dem Unternehmen und seinen Aktionären ausserhalb des Rahmens der Generalversammlung zu formalisieren, wobei die Gleichbehandlung der Aktionäre zu gewährleisten ist. Die Bildung einer «Präsidentenversammlung», die einem Beirat gleichgestellt ist, ist eine elegante Lösung.
- ➔ Wenn das Aktionariat hingegen, obwohl mehrheitlich in öffentlicher Hand, Akteure unterschiedlicher Natur und insbesondere private Akteure – darunter auch börsennotierte Unternehmen – einschliesst, so muss die Kommunikation sorgfältig organisiert werden und wird sich in der Regel nur auf Informationen beschränken, die für die Öffentlichkeit bestimmt sind (Medienmitteilungen).
- ➔ Unabhängig von den oben dargestellten Situationen des Aktionariats sollte die Kommunikation aus Unternehmenssicht den üblichen Regeln folgen und nur durch die Geschäftsleitung, die intern mit dieser Funktion betrauten Personen und in Ausnahmefällen durch den Vorsitz erfolgen. Die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats sollten unter keinen Umständen mit den Aktionären kommunizieren. Diese Regel stellt insbesondere sicher, dass die Kommunikation einmalig und synchron erfolgt und nicht durch die Vielzahl der Beteiligten verzerrt wird.



Das A und O ist die Verantwortung

Die Wahrung der Vertraulichkeit und des Geschäftsgeheimnisses, aber auch die Sorgfalts- und Treuepflichten dürfen keinesfalls unter dem Vorwand eingeschränkt werden, dass es sich um ein öffentliches Unternehmen handelt, dass die Person von der öffentlichen Hand bestimmt wurde oder dass die Person sowohl im Unternehmen als auch im Gemeinwesen eine Funktion ausübt. Die Rollentrennung ist daher im Hinblick auf die Verantwortung der Verwaltungsräte von besonderer Bedeutung. Es sei daran erinnert, dass Artikel 762 OR, der sich mit Beteiligungen an öffentlich-rechtlichen Körperschaften befasst und in Absatz 4 vorsieht, dass die Körperschaft unter bestimmten Voraussetzungen an die Stelle

ihrer abgeordneten Mitglieder tritt, insbesondere nur dann gilt, wenn eine spezifische gesetzliche Grundlage vorliegt. Die überwältigende Mehrheit der Personen, die im Auftrag eines Gemeinwesens in einem Verwaltungsrat sitzen, wurde von der Generalversammlung ernannt und haftet persönlich für ihre Handlungen. Diese Personen sollten insbesondere ihre Kenntnisse in Unternehmensführung auffrischen und ihre D&O-Versicherung überprüfen, durch die sie entweder gemäss Unternehmensvertrag oder gemäss Vertrag des Gemeinwesens gedeckt sind.

In vielen Fällen erstellt die öffentliche Körperschaft ein Auftragschreiben an ihren Vertreter. Dies ist eine gute Möglichkeit, zahlreiche Punkte zu den Funktionsmodalitäten zu klären. Sein Inhalt darf jedoch keinesfalls:

- ➔ von den gesetzlichen und reglementarischen Grundlagen abweichen, die die Tätigkeit des Unternehmensregeln, noch
- ➔ den Vertreter von seiner Verantwortung entbinden, im Interesse des Unternehmens und nicht der Körperschaft zu handeln.

Diese beiden Vorgaben verringern tendenziell die Bedeutung und damit den Nutzen solcher Auftragschreiben.

Eine immer weniger öffentlich und zunehmend privat geprägte Governance

Die nicht erschöpfende Liste potenzieller Fallstricke, die sich aus der Überschneidung von öffentlichen Trägern und privaten Unternehmen ergeben, sollte zur Vorsicht mahnen. Da diese Unternehmen gemäss OR Aktiengesellschaften bleiben, sollte ihre Unternehmensführung nicht von den Regeln bewährter Praxis abweichen. Öffentliche Körperschaften haben sich – vorbehaltlich einer spezifischen gesetzlichen Grundlage – strikt auf die Rolle und das Verhalten eines einfachen Aktionärs zu beschränken. Die Zusammensetzung der Organe muss in erster Linie den Interessen des Unternehmens dienen, und die Kommunikation zwischen den Einheiten muss unter Wahrung des Geschäftsgeheimnisses und der Gleichbehandlung der Aktionäre organisiert werden. Wer sich möglichst nah an diesen anerkannten Regeln guter Unternehmensführung orientiert, kann die meisten Fallstricke umgehen.

Autor



Jean-Albert Ferrez ist Partner der ACAD. Nach einer akademischen, industriellen und politischen Laufbahn ist er derzeit unabhängiger Verwaltungsrat, insbesondere in mehreren Unternehmen mit bedeutenden öffentlichen Aktionären.

➔ <https://www.linkedin.com/in/jeanalbertferrez/>

Der Verwaltungsrat in der Unternehmenskrise: Was Verantwortung und proaktives Handeln bedeutet



Krisen entstehen in aller Regel nicht über Nacht – sie entwickeln sich schrittweise. Während sie in frühen Phasen oft schwieriger zu erkennen sind, werden sie mit der Zeit sichtbarer, insbesondere auch in den Finanzkennzahlen. Verwaltungsräte tragen die Verantwortung, diese Zeichen frühzeitig zu erkennen und entschlossen zu handeln. Doch was bedeutet das konkret und wie sollte der Verwaltungsrat (VR) in einer Krisensituation handeln? Dieser Beitrag beleuchtet die zentrale Rolle des VR in der Erkennung und Bewältigung von Unternehmenskrisen.

Unternehmen stehen zunehmend vor Planungsunsicherheiten

Unternehmensspezifische Problemstellungen und Faktoren wie eine schwächelnde Wirtschaft, hohe Zinsen, sinkende Konsumentenstimmung, Altlasten aus der COVID-Krise und

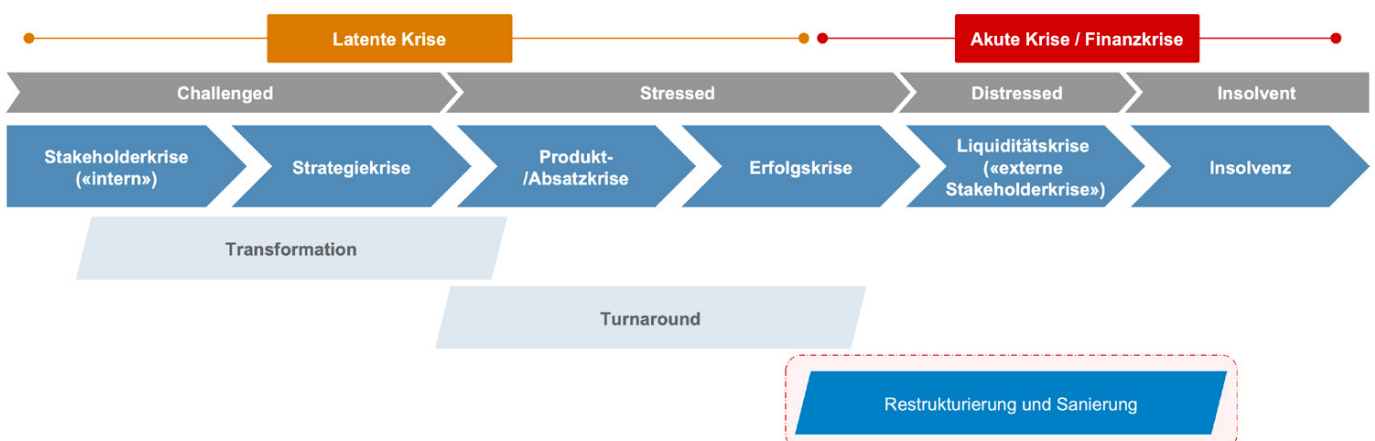
geopolitische Spannungen haben die (strategische) Unternehmensplanung in jüngster Vergangenheit erheblich erschwert. Die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit erfordert strategische Weitsicht, um Krisen frühzeitig zu erkennen, gegenzusteuern und schockartige Entwicklungen, wie aktuell die US-Importzölle oder der Ausbruch von Kriegen, setzen eine schnelle Anpassungsfähigkeit voraus.

Proaktives Handeln – ein Praxisbeispiel:

Die USA gelten für viele Unternehmen als wesentlicher Absatzmarkt. Die US-Zölle (ähnlich wie die COVID-Krise) beeinflussen daher die globalen Lieferketten in Bezug auf Warenverfügbarkeit und Preise. Unternehmen müssen ihre Lieferketten genauestens kennen, um im Ernstfall schnell reagieren zu können. Andererseits werden sich US-Kunden nach alternativen Produkten bzw. Lieferanten umsehen. Somit ist die Substituierbarkeit von Produkten und die Preissensitivität der Kunden entscheidend.

Krisenentwicklung über diverse Phasen

Abgesehen von Krisen, die durch exogene Schocks ausgelöst werden (z.B. Covid-Pandemie), durchlaufen Unternehmen diverse Krisenphasen, bevor sich diese zu einer akuten Finanzkrise (sog. «Financial Distress») oder gar einer Insolvenz entwickelt. Solche Krisen können nur mit einer umfassenden Restrukturierung und Sanierung unter finanziell und zeitlich eingeschränktem Handlungsspielraum bewältigt werden. Nachfolgend wird vor allem auf die Rolle des VR in der akuten Finanzkrise eingegangen.



Die Rolle des Verwaltungsrats in der Krisenerkennung

Gemäss Art. 716 OR trägt der VR die oberste Verantwortung für die Überwachung und strategische Führung des Unternehmens. Er muss sich dabei auf ein kompetentes Managementteam verlassen können. Ein zentraler Aspekt ist die Krisenfrüherkennung, die in der Praxis weit über die Bestimmungen von Art. 725 OR hinausgeht und anhand unternehmens- sowie branchenspezifischer Faktoren zu analysieren und zu bewerten ist.

Dies erfordert unter anderem:

- ➔ kontinuierliche Marktbeobachtung und Analyse von Marktdaten,
- ➔ regelmässige Überprüfung der Unternehmensstrategie,
- ➔ Implementierung eines Frühwarnsystems auf Basis von KPIs und qualitativer Faktoren.

Dadurch soll der VR Krisen frühzeitig erkennen und abwenden, sofern er auch die Krisenursachen sorgfältig analysiert und entsprechende Problemstellungen nicht verharmlost bzw. nicht auf das Prinzip Hoffnung gesetzt wird. Nur durch rechtzeitige Massnahmen wie Strategieanpassungen oder Repositionierungen kann verhindert werden, dass ein Unternehmen in finanzielle Not gerät.

Praxisbeispiele

- ➔ **Strategiekrise:** Kodak ignorierte den Trend zur digitalen Fotografie, um das Kerngeschäft mit analogen Filmen zu schützen.
- ➔ **Ertragskrise:** Malaysia Airlines erlitt massive Verluste nach dem Absturz/Verschollen zweier Flugzeuge innerhalb von fünf Monaten.

Stabilisierungsphase ist zentral für den Erfolg einer Sanierung

Erleidet das Unternehmen einen Kapitalverlust oder gerät es sogar in die (drohende) Zahlungsunfähigkeit und/oder in die Überschuldung, ist die Krise bereits weit fortgeschritten. Der finanzielle sowie zeitliche Handlungsspielraum ist in dieser Situation stark eingeschränkt. Der VR muss die Führung (inkl. Sitzungsrythmus) sofort anpassen und in den akuten Krisenmodus wechseln. Die Liquiditätsplanung sollte krisengerecht aufgestellt werden, um Gespräche zur Stabilisierung und Vertrauensrückgewinnung mit Finanzierungspartnern und Aktionären vorzubereiten und zu führen. Gleichzeitig ist es wichtig, die Kommunikation mit den wichtigsten Anspruchsgruppen aktiv zu führen bzw. diese unter Kontrolle zu halten. Alle Unternehmensentscheidungen sollten dabei auf die Schonung und Verbesserung der Liquidität ausgerichtet sein.

Das Ziel der ersten, besonders kritischen Phase des Sanierungsprozesses ist es, die Situation zu stabilisieren und eine robuste Plattform zu etablieren, die den notwendigen zeitlichen Spielraum für den weiteren Sanierungsprozess schafft.

Zwischenfazit: Aus der langjährigen Tätigkeit in der Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen stellen wir fest, dass Unternehmenskrisen oft zu spät erkannt werden. Weiter wird in der Praxis der Bedeutung der Liquiditätsplanung häufig nicht ausreichend Rechnung getragen. Eine Liquiditätsplanung, die in einer «Normalsituation» ausreicht, ist in der Regel nicht krisengerecht. Die Liquiditätsplanung stellt in der Krise das wichtigste Führungsinstrument und die eigentliche Plattform des Restrukturierungsprozesses dar und wird nicht zuletzt auch von den Kreditgebern erwartet. Ihre Zuverlässigkeit hat zentrale Bedeutung, um die Existenz zu sichern und Massnahmen erfolgreich umzusetzen. Die Planung kann beispielsweise aufzeigen, dass die verfügbare Zeit für die Umsetzung gewisser Massnahmen gar nicht mehr ausreicht. Eine enge Verzahnung von Liquiditätsplanung und taktischer Massnahmen sowie strategischer Entscheidungsfindung ist daher unerlässlich, um die Handlungsfähigkeit des Unternehmens in Krisensituationen sicherzustellen.



Analyse der Krisenursachen und der Ausarbeitung der Optionen

In einer akuten Krise ist der VR gefordert, parallel zur Stabilisierung auch zielgerichtete und objektive Analysen zu erstellen. Dabei muss er die Ursachen der Krise identifizieren, die finanzielle Lage des Unternehmens bewerten und geeignete Restrukturierungsmassnahmen einleiten.

Dabei sollten unter anderem folgende Fragen beantwortet werden:

- ➔ Was ist schief gelaufen?
- ➔ Wie sieht das Geschäftsmodell in der Zukunft aus?
- ➔ Wie ist die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit einzuschätzen?

In einem zweiten Schritt empfiehlt sich eine objektive, situationsgerechte Auslegeordnung der grundlegenden strategischen Optionen.

Dazu gehören:

- ➔ Operative und finanzielle Restrukturierung sowie Sanierung («Fix»),
- ➔ Übertragende Sanierung durch Verkauf («Sell»),
- ➔ Geschäftsaufgabe oder Schliessung («Close»).

Erst in einem weiteren Schritt folgt dann eine detaillierte Ausarbeitung des Restrukturierungsplans und die Evaluation der Umsetzungsvarianten. Die zentrale Frage in dieser Phase lautet: **Wie kann das Geschäft langfristig gesichert werden?** Das Ziel ist die Erstellung eines belastbaren und glaubwür-

digen Restrukturierungsplans. Dieser Plan sollte in einem integrierten Finanzmodell abgebildet werden, welches dann auch als Grundlage für die Verhandlungen einer Sanierungslösung mit den wichtigsten Finanz- und Geschäftspartnern dient.

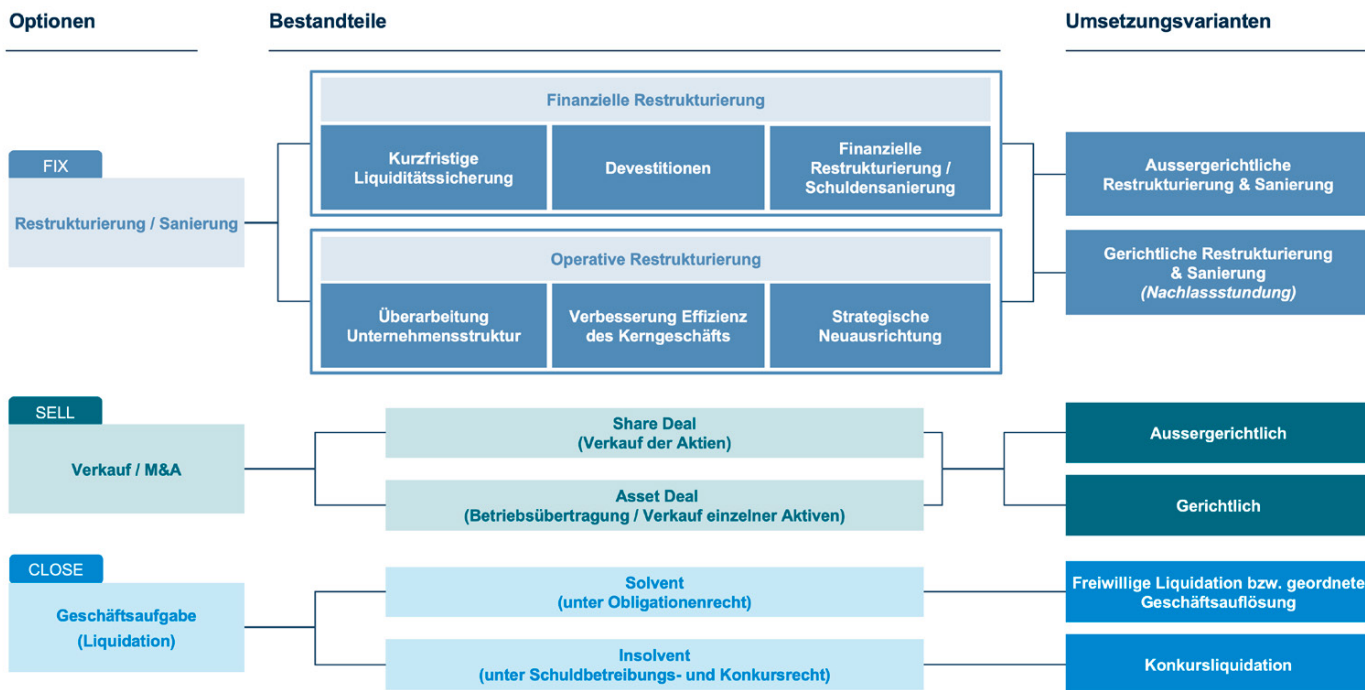


Abbildung 2: Restrukturierungsoptionen (Quelle: A&M Illustration)

Nachfolgend sollten anhand aktueller Praxisbeispiele aus dem Schweizer Markt die drei Grundoptionen veranschaulicht werden:

Aktuelle Praxisbeispiele	Option	Umsetzung
Meyer Burger	Restrukturierung / Sanierung	Aussergerichtlich
Idorsia	Restrukturierung / Sanierung	Aussergerichtlich
Spital Wetzikon GZO	Restrukturierung / Sanierung	Gerichtlich
Hochdorf Holding AG	Verkauf / M&A	Gerichtlich
Do it + Garden	Geschäftsaufgabe	Solvent

Abbildung 3: Aktuelle Praxisbeispiele (Quelle: A&M, öffentliche Informationen)

Fazit

Der VR spielt in Krisen- und Restrukturierungssituationen eine zentrale Rolle, ist aber auch auf ein funktionierendes, kompetentes Management-Team angewiesen. Dort, wo die Krisenkompetenzen der Unternehmensleitung nicht ausreichen, kommen regelmässig spezialisierte externe Berater und sog. Chief Restructuring Officers (CRO) zum Einsatz. Unabhängigkeit, Objektivität und Transparenz einerseits sowie proaktives und entschlossenes Handeln (inkl. «mutige Entscheide») andererseits sind entscheidende Erfolgsfaktoren, um Unternehmenskrisen zu meistern. Auf Managementebene wird in der Stabilisierungsphase die Liquiditätsplanung zum Schlüsselinstrument für die eigentliche Unternehmensführung und die Verhandlung von Sanierungslösungen, da die verfügbare Liquidität die zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Restrukturierungsplänen vorgibt.

Gebote in Krisensituationen

Frühes, proaktives Handeln	Unterlassen von Entscheidungen ist oft schlimmer als <<falsch>> zu entscheiden
Unabhängiger Blick auf die Situation und weniger Prinzip Hoffnung	Objektive (outside-in) Evaluation von Optionen. Ausblendung vergangener Geschehnisse (emotionale Beeinflussungen)
Liquidität vor Profitabilität	Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit für das unmittelbare Überleben entscheidend
Messbares, konsequentes Massnahmenpaket	Klare, realistische Zielvorgaben und Verantwortlichkeiten mit regelmässigem Statusbericht
Liquiditätsplanung nach direkter Methode und mit vorsichtig-realistischen Annahmen	Ein Jahresbudget auf Wochen oder Monate verteilt ist keine Liquiditätsplanung! (Gerade Quartalszahlungen oder 13te-Monatslöhne können liquiditätsmässig zu Stolperfallen werden, wenn die Planung nicht ordentlich aufbereitet wird)
Beizug von Spezialisten	Erfahrungen und Fachwissen von spezialisierten Experten gezielt einsetzen

Abbildung 4: Gebote in Krisensituationen (Quelle: A&M Illustration)

Autor



Alessandro Farsaci ist Managing Director und Leiter der Restrukturierungsberatung von Alvarez & Marsal in der Schweiz und Vorstandsmitglied bei der Swiss Turnaround Association (TMA Schweiz). Er verfügt über mehr als 20 Jahren Erfahrung auf Berater- und Bankenseite in der Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen.

SHARING EXPERIENCE

8 von 10 KI-Projekten scheitern: 5 Hebel für nachhaltige Veränderung

KI in Unternehmen ist zum Alltag geworden – Übersetzung (DeepL), Synthese (ChatGPT), Support (Copilot). Trotzdem erreichen 8 von 10 Projekten ihre Ziele nicht. Warum? Und vor allem: Wie können wir den Trend umkehren? Hier sind 3 Hebel und 5 praktische Schritte, um Experimente in nachhaltige Veränderungen und Wertschöpfung zu überführen.

Die Einführung von KI in Organisationen muss auf zwei Ebenen erfolgen. Verwaltungsrat (VR) und Geschäftsleitung sollten Bottom-up-Initiativen unterstützen. Ideen der Mitarbeitenden, aber auch Misserfolge müssen berücksichtigt und akzeptiert werden. Die Eigeninitiative der Arbeitnehmenden ist gefragt. Es ist wichtig, dass Führungskräfte originelle und innovative Ideen fördern. KI wird sich auch «Top-down»

durchsetzen. Der VR muss eine klare Governance etablieren, während die Geschäftsleitung die Organisation anpassen muss, um potenzielle Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Dazu braucht es ein Verständnis für die Herausforderungen und eine klare Vision: Wird KI zum Personalabbau oder zum Organisationswachstum eingesetzt? KI sollte primär zur Lösung neuer Herausforderungen eingesetzt werden und nicht dazu, Mitarbeitende bei routinemässigen Aufgaben zu ersetzen. Andernfalls wird die Einführung von KI schleichend erfolgen und Widerstand hervorrufen. Die Integration von KI ist eine grosse organisatorische Veränderung. Das gesamte System der Arbeitsvergütung und der Zusammenarbeit mit KI muss überdacht werden.

Warum stockt es?

Die Einführung von KI in Unternehmen stösst auf drei wesentliche Hindernisse.

Zunächst die **Angst vor KI**, oft verbunden mit der Sorge, den Arbeitsplatz zu verlieren oder eine erhöhte Arbeitsbelastung stemmen zu müssen. Verstärkt wird diese Angst durch die mangelnde Transparenz über die Absichten des VR und der GL. Ohne eine klare Vision (KI für mehr Gewinn oder mehr Arbeit?) werden die Mitarbeitenden die KI manchmal im Verborgenen einsetzen und so ihr Potenzial einschränken. Auch die Problematik der Datensicherheit muss adressiert werden.

Diese Ängste werden auch von Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens wie Arnold Schwarzenegger geschürt, der andeutet, dass KI den «Terminator» zur Realität macht. Auch in der Presse wird über Katastrophenszenarien berichtet, ICT Journal vom 14.07.2025: « *Le LLM Claude à la caisse: récit d'un crash-test commercial* ».

Die **Technologie-Unkenntnis** (Nicht-Determinismus, Verzerrungen und Halluzinationen) führt zu fehlendem Vertrauen: Ohne Schulung überschätzen oder unterschätzen Teams KI, während die politischen Entscheidungsträger nicht genau verstehen, was auf dem Spiel steht. Darüber hinaus legt die «Uncanny Valley»-Theorie nahe, dass Unvollkommenheiten der KI, die sich dem menschlichen Verhalten annähern will, Ablehnung hervorrufen können.

Schliesslich kann die **Flut an Veränderungen** zu einer Ermüdung der Mitarbeitenden führen (neues ERP, neue Abläufe usw.), was die Einführung von KI (zusätzlich) erschwert. Einige Kulturen scheinen jedoch besser für Veränderungen gerüstet zu sein. In den USA testete Yanns Sohn nach der Entlassung eines Mitarbeiters, dessen Leistung von seinem Unternehmen als unzureichend beurteilt wurde, einen KI-Agenten, um dessen Aufgaben zu übernehmen, die darin bestand, die Nutzer des Unternehmensprodukts zu unterstützen. Die Umsetzung war innerhalb weniger Tage ein Erfolg, ohne dass jemand daran Anstoss nahm.

3 Hebel zur Vorbereitung der Organisation

VR und GL sind Garant für eine gute **Governance** und müssen eine prägnante KI-Charta liefern, in der Zweck, Verantwortlichkeiten und Chancen festgehalten sind. Sie muss mit dem Datenschutzgesetz (revDSG) und den internen Vorgaben – Daten, Infrastruktur und Zuständigkeiten – vereinbar sein. Die Infrastruktur muss die Umsetzung der Charta und die Entwicklung von Praktiken ermöglichen: Soll ein internes sicheres Tool (Typ VARIOS.ai) für sensible Daten genutzt werden oder sollen öffentliche Lösungen (Typ ChatGPT) zugelassen werden, wenn das Risiko unter Kontrolle ist?

Generative KI ist keine normale (deterministische) Software. Sie **erfordert neue Kompetenzen** und macht das Paradigma der Industrialisierung von Kompetenzen obsolet. Es braucht einen Schulungsplan für alle Teams (Erwerb der neuen Kom-

petenzen). Kontinuierliche Weiterbildung und ein interdisziplinäres KI-Labor sorgen für die langfristige Begleitung: Dadurch werden Bedürfnisse erfasst, Versuche (Erfolge/Misserfolge) dokumentiert und bewährte Praktiken verbreitet. Die Wertschätzung qualifizierter und erfahrener Mitarbeitender ist entscheidend. Nur sie können die Relevanz von KI-Ergebnissen in komplexen Projekten und Prozessen richtig einschätzen.

Für einen tiefgreifenden Wandel reichen gute Governance und Kompetenzmanagement nicht aus. Verknüpfen Sie **Anerkennung** – Bonus, Innovationsbudget, Sichtbarkeit vor dem VR – mit einfachen Indikatoren: Schaffung neuer Prozesse, Erhebung von Anwendungsfällen oder Unterstützung der Kompetenzentwicklung. Diese Signale reduzieren die heimliche Nutzung und motivieren die Mitarbeitenden, KI als nachhaltigen Hebel zur Wertschöpfung zu verankern.



Die 5 Schritte des organisatorischen Wandels

Hier sind nun 5 konkrete Schritte, um KI in Ihrem Unternehmen einzuführen und zu integrieren. Es handelt sich dabei nicht um einen geradlinigen Sprint, sondern um einen iterativen Marathon.

1. Kompetenzen entwickeln – Akteure: Geschäftsleitung & HR

Geben Sie allen das Wissen und die Fähigkeiten, um in «Co-Intelligenz» mit KI zu arbeiten. Entwickeln Sie einen modularen, dynamischen und praxisorientierten Schulungsplan.
Beispielziel: 70% Akzeptanz der Tools nach Schulungen

2. Definieren Sie Ihre Anwendungsfälle – Akteure: HR, Unterstützung KI-Lab

Kartieren Sie Ihre Aufgaben nach Fachbereich sowie nach Problemen und Chancen; priorisieren Sie nach Wert, revDSG-Risiko und Komplexität.
Beispielziel: 10 Use Cases mit geschätztem ROI und Aufwand identifizieren und dokumentieren.

3. Pilot starten – Akteure: KI-Lab und Fachteam

Wählen Sie einen priorisierten Fall und erstellen Sie die Lösung.
Beispielziel: 25% weniger Vorgänge für den Prozess.

4. Feedbackschleife schliessen – Akteure: KI-Lab und Fachteam

Sammeln Sie Benutzerfeedback, passen Sie Prompts und Kontext, Daten und Workflow an. Diese Schleife sichert den Leistungsaufbau. Erweitern Sie die Lösung nach der Validierung und schulen Sie nach und nach die Teams.

Beispielziel: ≥ 80% nach zwei Iterationen mit dem Fachteam.

5. Animation und Förderung der KI-Adoption – Akteure: Geschäftsleitung, HR & KI-Lab

Erstellen Sie einen Kalender für regelmässige Veranstaltungen und Schulungen: Erfahrungsaustausch, Prompt-Wettbewerbe, regulatorische Updates und neue Workshops. Diese Aktivitäten sichern das langfristige Lernen und fördern eine Kultur kontinuierlicher Innovation.

Beispielziel: Ein Team von KI-Botschaftern aufbauen, eine Schulung pro Monat anbieten, 3 Events pro Monat organisieren.

Fazit

Der Übergang von der Experimentierphase zur dauerhaften Einführung beruht auf einem stimmigen Zusammenspiel dreier Faktoren: Governance, Kompetenzen und gezielte Anreize durch massvolle Belohnungen. Der organisatorische Wandel gelingt durch fünf pragmatische Schritte: Schulung, Use-Case-Audit, Pilot, Feedbackschleife, kontinuierliche Begleitung.

Kann die Schweiz künftig ihr ambivalentes Verhältnis zur Fehlertoleranz in einen Wettbewerbsvorteil umwandeln? Könnte es dank einer klaren Governance, konformen Infrastrukturen und dem Mut zum Ausprobieren möglich sein, dass die Schweiz, getragen von einem Netz agiler KMU und gut ausgebildeten Talenten, KI zu einem nachhaltigen Erfolgsfaktor machen kann?

Dieser Beitrag wurde in Co-Intelligenz mit Unterstützung von generativer KI verfasst.

i Autoren



Yann Neuhaus ist Unternehmer und in diversen Verwaltungsräten tätig. Er ist Vizepräsident des Verwaltungsrats der Sequotech-Gruppe (zu deren Gründern er gehört), Mitglied des Verwaltungsrats der Clinique du Noirmont und einer Versicherung im Uhrenbereich.



Julien Schiess ist Unternehmer, Referent und KI-Trainer. Er hat 15 Jahre Medien- und Technologieerfahrung und ist Geschäftsführer der AI-Ausbildungsagentur Aiden Sàrl.

PORTRAIT

Bringen junge Verwaltungsräte einen Mehrwert?



Mit 42 Jahren gehörte Bernhard Eicher zu den jüngeren Gesichtern im Verwaltungsrat von BERNMOBIL. Als gebürtiger Stadtberner sowie Immobilien- und Finanzexperte engagiert er sich seit 2024 für das regionale Transportunternehmen. Nun endet seine Mandatszeit – der Grund: Ab Februar 2026 übernimmt er die Leitung der Steuerverwaltung Stadt Bern. Ein Gespräch über Verantwortung, Perspektivwechsel und die Kunst, als junger Verwaltungsrat Wirkung zu entfalten.

Myène Thiébaud: Bernhard, du bist mit 42 Jahren einer der jüngeren Verwaltungsräte bei BERNMOBIL. Wie bist du zu diesem Mandat gekommen?

Bernhard Eicher: Ich wurde von einem Headhunter auf das freie Mandat aufmerksam gemacht und habe dann den ordentlichen Bewerbungsprozess durchlaufen. Als gebürtiger Stadtberner und langjähriger Kunde von BERNMOBIL sah ich die Gelegenheit, meine Erfahrung aus der Immobilien- und Finanzbranche einzubringen. Dies kombiniert mit der Pers-

pektive einer Generation, die mit Digitalisierung, Nachhaltigkeit und vernetzter Mobilität aufgewachsen ist.

Myène Thiébaud: War für dich nach dem Erstkontakt mit dem Headhunter klar, dass du das Mandat willst?

Bernhard Eicher: Um ehrlich zu sein: Nein. Ich sehe Bewerbungsprozesse als Chance für alle Beteiligten, herauszufinden, ob es gegenseitig passt. Persönlich ist mir wichtig, dass ich mich für das Produkt oder die Dienstleistung begeistern kann, ein gutes Team am Werk ist und ich einen echten Mehrwert ins Gremium einbringen kann. Glücklicherweise kannte ich BERNMOBIL bereits gut, der bis dahin positive Eindruck wurde während der Bewerbungsgespräche nochmals verstärkt.

Myène Thiébaud: Welche Erwartungen wurden an dich als junger Verwaltungsrat herangetragen?

Bernhard Eicher: Grundsätzlich dieselben wie an alle anderen: gut vorbereitet sein, strategisch denken, Verantwortung übernehmen. Aber es gibt eben auch den Anspruch, dass jüngere Mitglieder die Perspektive von „frisch angekommen“ einbringen – Fragen stellen, Impulse geben, ab und zu die Komfortzone der alten Hasen herausfordern. Letzteres gelingt meiner Erfahrung nach aber erst, wenn man das Kerngeschäft des Betriebs und die Funktionsweisen der Entscheidungsgremien gut kennt.

Myène Thiébaud: Bist du diesen Erwartungen gerecht geworden?

Bernhard Eicher: Das musst du meine Kolleginnen und Kollegen fragen (lacht). Ernsthaft: Ich denke, ich konnte bisher meine Fachexpertise zu Immobilien- und Finanzfragen sinnstiftend einbringen. Und bei Themen wie Automatisierung und künstlicher Intelligenz habe ich allenfalls einen etwas anderen, entspannteren Blick darauf als gestandene Kolleginnen und Kollegen.

Myène Thiébaud: Du bist Mitglied im Swiss Board Forum. Was bringt dir diese Vernetzung persönlich?

Bernhard Eicher: Sehr viel. Das Forum ist eine stetige Weiterbildung auf Augenhöhe. Man trifft Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte aus den unterschiedlichsten Branchen, tauscht Erfahrungen aus und bekommt oft neue Perspektiven auf ähnliche Herausforderungen. Es ist ein Ort, an dem man über Trends spricht, bevor sie offiziell in den Sitzungszimmern landen.

Myène Thiébaud: Kannst du ein Beispiel nennen, wie du konkret von Angeboten des Swiss Board Forum profitiert hast?

Bernhard Eicher: Zu Beginn fand ich das Handbuch für den Verwaltungsrat sehr hilfreich. Es ist ein klarer Leitfaden: Das Werk zeigt die Aufgaben und Verantwortlichkeiten eines solchen Mandats strukturiert und gut verständlich auf. Und auch als erfahrenes Verwaltungsratsmitglied kann man noch

immer vom Buch profitieren: Selbst, wenn du glaubst den Weg bereits zu kennen; manchmal gibt es elegante Abkürzungen (schmunzelt).



Myène Thiébaud: Du trittst Ende Jahr aus dem Verwaltungsrat von BERNMOBIL aus. Warum dieser Schritt?

Bernhard Eicher: Ab Februar 2026 übernehme ich die Leitung der Steuerverwaltung Stadt Bern. Im Sinne einer guten Public Corporate Governance kann ich nicht gleichzeitig unabhängiger Verwaltungsrat von BERNMOBIL und Angestellter beim Eigentümer, der Stadt Bern, sein.

Myène Thiébaud: Fällt dir der Abschied schwer?

Bernhard Eicher: Ja. Es war und ist eine bereichernde Zeit – sowohl fachlich als auch menschlich. Und: BERNMOBIL ist einfach ein cooles Unternehmen! Ich habe viel gelernt und einige tolle Kolleginnen und Kollegen gewonnen. Aber Verantwortung heisst eben auch, den Platz freizumachen, wenn die Rahmenbedingungen es verlangen.

Myène Thiébaud: Was würdest du jungen Menschen raten, die sich für Verwaltungsratsarbeit interessieren?

Bernhard Eicher: Erstens: Werde richtig gut in dem, was du tust. Kompetenz ist das Ticket. Zweitens: Baue Vertrauen auf – Beziehungen sind Gold wert. Drittens: Sei dir bewusst, dass Verwaltungsratsarbeit nicht nur aus Mittagessen und schönen Sitzungen besteht. Da gibt es Aktenberge, lange Diskussionen – und manchmal Momente, in denen man denkt: «War das jetzt nötig?» Aber genau das macht das Engagement interessant.

Myène Thiébaud: Und wie sollen junge Menschen bei Interesse konkret vorgehen?

Bernhard Eicher: Mach dir bewusst, welchen Mehrwert du ins Gremium einbringen kannst. Jung sein allein reicht nicht, du musst eine fachlich sinnvolle Ergänzung fürs Team sein. Und dann: bewerben! Viele Verwaltungsratsmandate werden heute ausgeschrieben. Wer sich nicht sichtbar macht, wird nicht gesehen. Gibst du deine Bewerbung gut vorbereitet ein, kannst du nur gewinnen: Mit Sicherheit Erfahrung, im besten Falle der Wahl zusätzlich eine interessante und gesellschaftlich wichtige Aufgabe.

Myène Thiébaud: Wenn du zurückblickst – was war deine wichtigste Erkenntnis aus dieser Zeit?

Bernhard Eicher: Zuhören kann mächtiger sein als Reden. Als junger Mensch möchte man am Anfang sofort Ideen umsetzen. Mittlerweile habe ich gelernt: Man verändert mehr, wenn man erst versteht, warum Dinge so sind, wie sie sind. Danach kann man die Weichen stellen – und das macht das Engagement spannend. Es ist wie beim Tram fahren: einsteigen, beobachten, lernen und dann im richtigen Moment den Knopf drücken (lacht).

Myène Thiébaud: Und wie geht es für dich weiter?

Bernhard Eicher: Meine neue Aufgabe als Leiter der Steuerverwaltung Stadt Bern ist sehr spannend und fordert mich voll. Ich bleibe aber offen für Verwaltungsratsmandate, die mit meiner neuen Rolle vereinbar sind – und bei denen ich einen relevanten Beitrag leisten kann.

Myène Thiébaud: Vielen Dank, Bernhard!

Eicher: Zum Abschluss noch eine altkluge Weisheit: Ein Verwaltungsrat sollte wie ein guter Espresso sein – stark, konzentriert, aber nicht bitter (lacht).

Zu Bernhard Eicher



Dr. Bernhard Eicher ist seit August 2024 Mitglied des Verwaltungsrats von BERNMOBIL sowie Leiter des Ausschusses für Finanzen und Audit. Er wurde 1983 geboren und studierte Betriebswirtschaft an der Universität Bern, wo er 2018 in Verwaltungswissenschaften promovierte. Beruflich ist er seit 2022 als Standortleiter Bern bei der Immobilienberatungsfirma Wüest Partner tätig, per Februar 2026 übernimmt er die Leitung der Steuerverwaltung Stadt Bern. Zuvor war er bei der Berner Kantonalbank und bei der Beratungsfirma bolz + partner consulting ag tätig. Als ehemaliger Stadtrat (2008–2020) kennt er die strategischen Leitlinien der Stadt Bern und ist gut in Wirtschaft, Politik und Verwaltung vernetzt.

Take Aways

- Junge Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte können für ein Gremium bereichernd sein. Allerdings sollten sie nicht ausschliesslich jung sein, sondern auch das Kompetenzprofil des Gesamtverwaltungsrats gut ergänzen.
- Für junge Menschen, welche sich für ein solches Engagement interessieren, heisst dies: Den einzubringenden Mehrwert für das Gremium herausarbeiten und bewerben. Wer sich nicht sichtbar macht, wird nicht gesehen.
- Das SwissBoardForum ist für junge Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte eine gute Möglichkeit, sich mit – auch älteren – Kolleginnen und Kollegen zu vernetzen, von ihnen zu lernen und gewonnene Erkenntnisse wieder in das eigene Gremium einzubringen.

AGENDA SWISSBOARDFORUM

Unsere nächsten Veranstaltungen

23. SEPTEMBER 2025

VRP-ZIRKEL

Selbstführung im Fokus: Der VRP als Schlüssel für ein funktionierendes Team

Klub am Bärenplatz | Bern

Bernhard Heusler

Gründer und Partner der Heusler Werthmüller Heitz AG (HWH), Coach und Berater in Sport und Wirtschaft, Speaker und Autor

Ralph Siegl

Partner Experts for Leaders AG, multipler Verwaltungsrat, CEO Hochdorf Swiss Nutrition AG, Präsident SwissBoardForum

30. SEPTEMBER 2025

CERCLE DES PRÉSIDENT·E·S

Cercle des Président·e·s Romandie**Prof. Dr. Edgar Philippin**

Docteur en droit de l'Université de Lausanne, avocat, associé de Kellerhals Carrard (Lausanne), professeur à la Faculté de droit de l'Université de Lausanne

Anne Bobillier

Administratrice indépendante, membre du comité du SwissBoardForum

Hotel de la Paix | Lausanne

20. OKTOBER 2025

VRP-ZIRKEL

Underperformer in VR – Was tun?**Christian Schaffenberger**

Partner & Director Board & Executive Search at Mercuri Urval, member of several business networks

Ralph Siegl

Partner Experts for Leaders AG, multipler Verwaltungsrat, CEO Hochdorf Swiss Nutrition AG, Präsident SwissBoardForum

Hotel Schweizerhof | Zürich

4. NOVEMBER 2025

FORUM-EVENT

Traumjob Verwaltungsrat/-rätin: Wie baue ich mein Portfolio als VR aus? – Theorie und Praxis**Silvan Felder**

Inhaber und Geschäftsführer der Verwaltungsrat Management AG, unabhängiger Verwaltungsrat

Ralph Siegl

Partner Experts for Leaders AG, multipler Verwaltungsrat, CEO Hochdorf Swiss Nutrition AG, Präsident SwissBoardForum

Hotel Schweizerhof | Zürich

12. NOVEMBER 2025

VR-INSIDE

Le conseil d'administration face aux enjeux de la Cybersécurité : Stratégies et Solutions**Ludiwine Arpino**

Associée chez Forvis Mazars, spécialiste en gouvernance de la cybersécurité

Cedric Moret

CEO ELCA Group, administrateur indépendant (Migros, Vaudoise, Digitalswitzerland)

Patrick Ghion

Chef de la cyberstratégie à la police cantonale de Genève, membre de conseils consultatifs de diverses sociétés

Anne Bobillier (Modération)

Administratrice indépendante, membre du comité du SwissBoardForum

Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève CCIG | Genf

18. NOVEMBER 2025

VR-INSIDE

Der VR in Krisensituation**Dieter Künzli**

Head of Cyber Security, Executive Director bei Forvis Mazars in der Schweiz

Carlo Bommes

Event Manager, Inhaber Appalooza productions GmbH und Verwaltungsratspräsident der SCB Group AG

Ralph Siegl

Partner Experts for Leaders AG, multipler Verwaltungsrat, CEO Hochdorf Swiss Nutrition AG, Präsident SwissBoardForum

Klub am Bärenplatz | Bern

IMPRESSUM

Verantwortliche Redaktorin: Mylène Thiébaud (Editorial) SwissBoardForum | Point erscheint 4x jährlich

Informationen: www.swissboardforum.ch

KONTAKT**SwissBoardForum**

Kapellenstrasse 14, Postfach, 3001 Bern

sekretariat@swissboardforum.ch | www.swissboardforum.ch

PREMIUM-PARTNER

die Mobiliar**RAIFFEISEN****forvis
mazars****Diligent****DOMENIG** PARTNER
RECHTSANWÄLTE AG

SUPPORTING PARTNER

MU
Reliable Leadership Advice™



BEILAGE

Weiterbildung

Strategisches Wissen ist kein Luxus, sondern ein Wettbewerbsvorteil – besonders im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung. Unsere Ausbildungspartner bieten Programme, die den Blick schärfen, Handlungsoptionen erweitern und Ihnen Werkzeuge an die Hand geben, um den Wandel aktiv zu gestalten.

Im Herbst profitieren Mitglieder des SwissBoardForum zusätzlich zu den bestehenden Vorteilen von speziellen Sonderkonditionen bei RoBe, dem Executive StrategyChampion sowie dem ZfU.

ACAD – Académie des administrateur·trice·s

Seit 2010 bildet die ACAD jährlich über 150 Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte aus – mit einem praxisnahen, interaktiven Ansatz, der auf den schweizerischen Rechtsrahmen zugeschnitten ist. Als Referenz in der Westschweiz bietet sie eine anerkannte Zertifizierung, Kleingruppenformate, Networking-Events und hochkarätige Governance-Expertinnen und -Experten.

Zertifizierung ACAD+: Vier praxisintensive Module, angereichert mit Rollenspielen, Peer-Erfahrungsaustausch und inspirierenden Praxisbeispielen. Abschluss mit einer anerkannten Zertifikatsprüfung.

Stiftungen: Modul zur Governance von Schweizer Stiftungen mit Fokus auf Aufsichtssystem, Besteuerung und Vergütung.

Zertifizierung Sekretariat: Ab 2026 zertifizierte Ausbildung für die Rolle der Sekretärin bzw. des Sekretärs von Verwaltungsräten und Stiftungsräten.

Inhouse-Formate: Massgeschneiderte Trainings zu Pflichten, Risikomanagement, Finanzen, Strategie und Organisation.

Konditionen für Mitglieder des SwissBoardForum
10 % Rabatt auf alle individuellen Weiterbildungen
(ausgenommen ACAD+ Paket).

🔗 www.acad.ch

BFH Wirtschaft

Wir gestalten Zukunft – nachhaltig, digital, unternehmerisch.

Die BFH Wirtschaft leistet einen Beitrag zum Umbau der Wirtschaft und Gesellschaft: Wir entwickeln Lösungen für zentrale Herausforderungen wie Klimawandel, digitale Transformation und soziale Gerechtigkeit – orientiert an den Sustainable Development Goals. Denn wir sind die Business School mit nachhaltigem Impact für die Schweiz.

Zielgruppe & Nutzen

In einer Welt im Wandel – geprägt von geopolitischen Spannungen, rasanter technologischer Entwicklung, steigenden ESG-Anforderungen und neuen Arbeitsrealitäten – genügt Erfahrung allein nicht mehr. Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte sind heute mehr denn je gefordert, mit strategischem Weitblick, Verantwortung und Innovationskraft zu agieren.

Der CAS «VR, ESG & Future Board» der BFH Wirtschaft richtet sich an Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte, die diesen Wandel nicht nur nachvollziehen, sondern aktiv vorantreiben wollen. Der Lehrgang vermittelt aktuelles Fachwissen, schafft Raum für Reflexion, Perspektivenwechsel und Austausch mit Gleichgesinnten auf Augenhöhe.

Er befähigt Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger dazu, ihre Rolle neu zu denken, transformative Impulse zu setzen – und die Zukunft ihres Unternehmens nachhaltig zu gestalten. Die Orientierung an Nachhaltigkeit und die Integration von ESG-Prinzipien tragen wesentlich zum Gesamterfolg und zur Langlebigkeit eines Unternehmens bei.

Konditionen für Mitglieder des SwissBoardForum
5 % Rabatt auf die Programmkosten bei Teilnahme am «VR, ESG & Future Board».

🔗 www.bfh.ch/wirtschaft/de/weiterbildung/cas/verwaltungsrat-esg

Board Essentials

Board Essentials ist ein gemeinsam von der Schweizer Börse und dem Institut für Law und Economics der Universität St. Gallen entwickeltes Verwaltungsratsprogramm. Es vermittelt neueste Trends und Best Practices in der Board Governance. Zielgruppe sind Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung von SIX Swiss Exchange kotierten Unternehmen sowie grossen privaten Unternehmen mit starkem Aktionärs- und Stakeholder-Fokus.

Konditionen für Mitglieder des SwissBoardForum
CHF 8'900 für 8 Modultage. Mitglieder, deren Mitgliedschaft seit mindestens 24 Monaten besteht, erhalten **10 % Rabatt auf die Programmkosten des «International Board Program»** oder – nach Absprache – auf weitere geeignete Ausbildungsangebote. Der Rabatt ist nicht mit anderen Angeboten kumulierbar.

🔗 www.board-essentials.ch



Executive StrategyChampion

Strategie ist eine der zentralen Aufgaben von Verwaltungsrätinnen, Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen – und zugleich einer der Bereiche, in dem es in der Praxis oft an gemeinsamer Sprache, klaren Rollen und wirksamen Methoden fehlt. Der Executive StrategyChampion schliesst diese Lücke: Zwei intensive Tage, um den strategischen Werkzeugkasten zu erweitern, Klarheit zu gewinnen und sich mit anderen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern auf Augenhöhe auszutauschen.

Konditionen für Mitglieder des SwissBoardForum

20 % Rabatt auf den Standardpreis von CHF 3'250.–.

Für SwissBoardForum & Friends gilt bei Anmeldung bis zum 15. Oktober 2025: Duo CHF 5'600.– gesamt (CHF 2'800.– p. P.), Trio CHF 8'100.– gesamt (CHF 2'700.– p. P.).

Bedingung: Bei diesen Spezialkonditionen muss mindestens eine teilnehmende Person im November 2025 dabei sein. Gemeinsame Rechnungstellung.

Nächste Durchführungen

- ➡ 19.-20. November 2025 – INNOSpace, Wabern bei Bern
- ➡ 18.-19. März 2026 – ebenfalls in Bern

Teilnehmendenstimmen

«Zwei Tage voller strategischer Klarheit, inspirierender Impulse und wertvollem Austausch. Vielen Dank – Transfergarantiert!»

Stefan Dürig, Vorsitzender der Geschäftsleitung, GVB Gruppe

«Die praxisnahen Inhalte und wertvollen Impulse haben meinen strategischen Blick geschärft, lassen sich direkt anwenden und bringen Struktur in unseren Prozess.»

Daniel Sinn, Geschäftsleiter, Stämpfli Kommunikation

➡ <https://fiul.ch/ausbildungen/executive-strategy-champion>



Foundation Board Academy

«Eine Stiftung zu führen ist genau das Gleiche, wie ein Unternehmen zu führen.» Mit diesem Zitat weist Hansjörg Wyss, Unternehmer und Philanthrop, auf die wachsenden Ansprüche an Stiftungsrät:innen gemeinnütziger Stiftungen hin. Umso wichtiger ist deren Aus- und Weiterbildung.

Die an der Universität Basel angesiedelte Foundation Board Academy bildet in Basel und in der Suisse Romande aktive und angehende Präsident:innen und Stiftungsratsmitglieder gemeinnütziger Stiftungen aus. Die dreitägige Kompaktseminare sind werthaltig, mit dezidiertem Praxisbezug und interaktiven Formaten.

Konditionen für Mitglieder des SwissBoardForum

Mitglieder des SwissBoardForum erhalten 10 % Rabatt.

Bitte bei der Anmeldung «Mitglied SwissBoardForum» ankreuzen

- ➡ Programm und Konditionen sind online verfügbar unter www.foundationboardacademy.ch

Rochester-Bern Executive Programs (RoBe)

Rochester-Bern Executive Programs (RoBe) ist eine anerkannte Business School für Weiterbildung auf Hochschulniveau. Unsere Vision ist es, zu einer besseren und nachhaltigeren Welt beizutragen, indem wir verantwortungsvolle Führungspersonen inspirieren, ausrüsten und vernetzen. Als Stiftung organisiert, arbeiten wir mit Dozierenden der besten Business Schools weltweit zusammen.

Sonderangebot für SwissBoardForum-Mitglieder Herbst 2025

- ➡ **Seminar Stiftungsrat: 10 % Vergünstigung auf die Durchführung vom 11.–13. Juni 2026**
- ➡ **CAS Verwaltungsrat: 10 % Vergünstigung auf das Programm plus Einladung zum Alumni-Event *Future-Proof Energy: Staying Competitive in the Next Decade* (auf Englisch) am 14. November 2025 an der Universität Bern.**

Reguläre Konditionen für Mitglieder des SwissBoardForum

Mit mindestens zwei Jahren Mitgliedschaft: **10 % Rabatt auf die Unterrichtsgebühr des CAS Verwaltungsrat.** Die Mitgliedschaftsbestätigung muss mit den Bewerbungsunterlagen eingereicht werden. Der Rabatt ist nicht mit anderen Angeboten kumulierbar.

- ➡ www.rochester-bern.ch



Verwaltungsrat Management AG

Die Verwaltungsrat Management AG mit Sitz in Luzern ist die erste Adresse für alle Verwaltungsratsfragen in der Schweiz. Das umfassende Dienstleistungsangebot ist ganz auf die Themen Verwaltungsrat und Corporate Governance ausgerichtet und orientiert sich an einer praxiserprobten, ganzheitlichen und systematischen VR-Tätigkeit und -Organisation.

Als Generalunternehmerin für Verwaltungsratsfragen unterstützt sie eigentümergeprägte, öffentlich-rechtliche und börsennotierte Unternehmen bei Zusammensetzung, Rekrutierung, Weiterbildung, Assessment und Beratung ihrer VR-Gremien.

VR-Seminar «Beste Verwaltungsrats-Praxis»

Bereits seit 2003 wird das schweizweit etablierte, zweitägige Seminar «Beste Verwaltungsrats-Praxis – Teil I» jeweils im Oktober durchgeführt. Die Veranstaltung vermittelt kompakt und ganzheitlich die relevanten Themen für eine professionelle VR-Tätigkeit und -Organisation.

Seit 2021 ergänzt das Seminar «Beste Verwaltungsrats-Praxis – Teil II» das Angebot. Aufbauend auf einer ganzheitlichen Sichtweise werden hier die aktuell grössten Herausforderungen in VR-Gremien vertieft behandelt.

Konditionen für Mitglieder des SwissBoardForum

Rabatt von CHF 300.– auf die Seminarkosten

Bitte bei der Anmeldung die Mitgliedschaft angeben.

➔ www.vrmanagement.ch/vr-seminare/ueberblick

ZfU AG – Zentrum für Unternehmungsführung

Das ZfU begleitet Unternehmerinnen, Unternehmer, Verwaltungsrätinnen, Verwaltungsräte und CEOs in der anspruchsvollen Aufgabe, unternehmerische Herausforderungen mit Weitsicht zu gestalten und gleichzeitig ihre Führung gezielt weiterzuentwickeln. Die Programme verbinden strategische Tiefe mit operativer Relevanz und schaffen nachhaltigen Mehrwert. Im Fokus steht die Befähigung zur Umsetzung im eigenen Kontext. Weiterbildung wird hier als zentrales Instrument wirksamer Unternehmensführung verstanden.

Nutzen

Die ZfU-Programme unterstützen Verwaltungsratsmitglieder und C-Level Executives dabei, strategische Verantwortung wirksam wahrzunehmen, unternehmerische Entscheidungen zukunftsorientiert zu gestalten und die eigene Rolle im Spannungsfeld von Führung, Governance und Transformation gezielt zu stärken.

Konditionen für Mitglieder des SwissBoardForum

10 % Rabatt auf das gesamte ZfU-Angebot.

- ➔ Programm für Verwaltungsräte: www.zfu.ch/vr-programm
- ➔ Programm für C-Level: www.zfu.ch/c-level

i Überblick zusätzliche Herbst-Vorteile für Mitglieder

➔ RoBe – Rochester-Bern Executive Programs

- Seminar Stiftungsrat, 11.-13. Juni 2026:
10 % Rabatt
- CAS Verwaltungsrat: **10 % Rabatt**
- Einladung zum Alumni-Event Future-Proof Energy, 14. November 2025, Universität Bern, auf Englisch

➔ ZfU AG – Zentrum für Unternehmungsführung

- Herbst-Sonderangebot: **10 % Rabatt** auf das gesamte Weiterbildungsangebot des ZfU für Mitglieder

➔ 2-Tägiges Seminar Executive StrategyChampion

- November-Durchführung, 19.–20. November 2025 zu Spezialkonditionen:
 - Duo-Preis CHF 2'800.– pro Person (statt Standardpreis CHF 3'250.–)
 - Trio-Preis CHF 2'700.– pro Person
 - Bedingung: Mindestens eine teilnehmende Person muss im November 2025 dabei sein, gemeinsame Rechnungstellung

- ➔ Alle Partner im Überblick:
www.swissboardforum.ch/partner